

University of Groningen

Doen, voelen en denken

de Klerk, M; Van Yperen, N.W.; Postma, S.; Kamsma, P.YJ

Published in:
Gedrag & Organisatie

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2003

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

de Klerk, M., Van Yperen, N. W., Postma, S., & Kamsma, P. YJ. (2003). Doen, voelen en denken: Drie gedragsstijlen toegepast in de organisatieadviespraktijk. *Gedrag & Organisatie*, 3, 169 - 178.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Doen, voelen en denken: drie gedragsstijlen toegepast in de organisatieadviespraktijk

Marika de Klerk*, Nico W. van Yperen**, Saapke Postma*** en Peter Y.J. Kamsma****

Doel van dit onderzoek was het bepalen van de bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit van de Doen, Voelen en Denken (DoVoDe)-vragenlijst. Dit meetinstrument wordt in de organisatieadviespraktijk gebruikt om drie gedragsstijlen vast te stellen: (1) een resultaatgerichte, praktisch georiënteerde gedragsstijl (Doen), (2) een relatiegerichte gedragsstijl (Voelen), en (3) een gedragsstijl die gericht is op inhoud en logica (Denken). De drie gedragsstijlen zijn gerelateerd aan de vijf persoonlijkheidsdimensies ('Big Five') en twee specifieke sociale concepten (Interpersoonlijke Oriëntatie en Sociale Vergelijkingsoriëntatie). Geconcludeerd wordt dat de DoVoDe-vragenlijst een bruikbaar, betrouwbaar en valide meetinstrument is.

Trefwoorden: gedragsstijl, methodologie, instrument, feedback

1 Inleiding

Doel van dit onderzoek was het bepalen van de bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit van de Doen, Voelen en Denken (DoVoDe)-vragenlijst, die is gebaseerd op de benadering van Lessem (1986a, 1986b, 1990, 1991, 2000) die zelf werd geïnspireerd door de Spectrum-theorie van Kingsland (1986), en verder terug, door Plato's intuïtief aansprekende ideeën over de driedeling van de ziel. De Spectrum-theorie houdt in dat er verschillende combinaties van cognitieve, affectieve en handelende typen te vinden zijn in het management. Een persoon, of breder, het management kan worden gekarakteriseerd door de triade die de relatieve nadruk op denken, voelen of doen indiceert. Lessem (1986a) beschrijft een individu in termen van de drie dimensies: doen, voelen en denken. Wanneer de drie dimensies als overlappende cirkels worden samengevoegd, ontstaat er een spectrum van gedragsstijlen.

1.1 Doen, voelen, denken

De dimensie *doen* wordt door Lessem (1986a) beschreven als een resultaatgerichte, praktische georiënteerde gedragsstijl. Doeners zijn individualistisch, hun

* Drs. M. de Klerk was ten tijde van het onderzoek student bij de Vakgroep Sociale en Organisationspsychologie van de Rijksuniversiteit Groningen. Tegenwoordig is ze als junior consultant werkzaam bij De Nieuwlandse Groep, adviseurs voor integraal management. **Dr. N.W. van Yperen is universitair hoofddocent bij de Vakgroep Sociale en Organisationspsychologie van de Rijksuniversiteit Groningen. ***Drs. S. Postma is organisationspsycholoog bij De Boer c.s. te Leeuwarden. ****Drs. P.Y.J. Kamsma is manager bij thuiszorginstelling De Friese Wouden. Ten tijde van het onderzoek was hij organisatieadviseur bij De Boer c.s. te Leeuwarden. Correspondentieadres: dr. N.W. Van Yperen, Rijksuniversiteit Groningen, Vakgroep Sociale en Organisationspsychologie, Grote Kruisstraat 2/1, 9712 TS Groningen. E-mail: N.VAN.YPEREN@PPSW.RUG.NL

uitgangspunt is 'ik' of 'de organisatie'. Het zijn personen die op opbrengsten zijn gericht en minder oog hebben voor de belangen van anderen. Doeners zijn alert, assertief en richten zich met name op het heden, de korte termijn. Daarnaast zijn doeners onafhankelijk, houden zij van actie en krijgen dingen voor elkaar. 'Niet praten maar doen' is het devies.

De dimensie *voelen* is een mensgerichte gedragsstijl (Lessem, 1986a). Persoonlijke erkenning en sfeer van veiligheid en acceptatie op de werkplek nemen bij voelers een centrale plaats in. Ze zijn op anderen gericht, stellen de ander centraal; contact en relatie zijn belangrijk voor de voeler. Voelers stellen zich in hun gedrag vriendelijk, medelevend, sympathiek en beïnvloedend op. In hun oriëntatie zijn voelers minder op het heden gericht dan op het verleden. Voelers vinden het belangrijk om een harmonieus verleden te hebben.

Tot slot wordt door Lessem (1986a) de dimensie *denken* beschreven als een inhoudsgerichte gedragsstijl. Denkers hebben een sterk verlangen om zichzelf te ontwikkelen en zijn analytisch en onderzoekend ingesteld. Zowel het verleden, het heden als de toekomst is in het tijdspectief van de denker belangrijk.

1.2 Gebruik van de DoVoDe-vragenlijst

Voorzover ons bekend was er tot op heden geen instrument beschikbaar dat geschikt is om vast te stellen hoe mensen scoren op de basiscomponenten van gedrag: doen, voelen en denken. Uitgangspunt van de nieuw ontwikkelde de DoVoDe-vragenlijst is dat alle drie dimensies terug te vinden zijn in het gedrag. Wanneer een persoon op één van de drie dimensies hoog scoort, wordt deze persoon een dominante doener, voeler of denker genoemd.

Het nieuwe meetinstrument is uitermate geschikt om in korte tijd te worden afgenomen (bijvoorbeeld tijdens trainingen of teambuildingssessies) om gedragsstijlen vast te stellen en van daaruit professionaliteit (verder) te ontwikkelen. Om de basis van waaruit men zich verder kan ontwikkelen te bepalen, is het belangrijk dat mensen hun eigen gedragsstijl en oriëntatie(s) herkennen. Door zelfbeschouwing ontstaat er een proces van zicht krijgen op werksterktes en ondersteunende sterktes. Werksterktes (i.e., afgeleiden van de dominante gedragsdimensie) zijn krachten in onszelf waarmee gemakkelijk succes wordt behaald op bepaalde terreinen. De ondersteunende sterktes bepalen minder het gedrag en liggen ook minder aan de oppervlakte. Het professionaliseren bestaat uit het uitbreiden van persoonlijke werksterktes in termen van gedrag en vaardigheden. Ontwikkeling kan ook bestaan uit het versterken van de minder prominente stijl. Dit wil zeggen dat wanneer een persoon als dominante doener wordt geclassificeerd, resultaatgerichtheid het merendeel van het gedrag van deze persoon typeert. De dimensies voelen en denken worden bij deze persoon dan onderwerp van verdere ontwikkeling. Een omgeving met geschikte mentoren en coaches, waar zich passende gelegenheden en juiste uitdagingen voordoen, is tijdens de leerperiode van belang.

De mate van effectieve toepassing van de dimensies in verschillende situaties kan niet met behulp van dit instrument worden vastgesteld. Diverse factoren, waaronder teamfactoren, aard van het werk en personen in de omgeving, zijn van invloed op de arbeidssituatie en zullen dus een aanpassing in het gedrag van mensen verlangen. Het is belangrijk dat naargelang de situatie, mensen leren schakelen tussen de verschillende dimensies. Om een goede fit te realiseren tussen gedrag van personen en de context, is het van belang inzicht te krijgen in het eigen gedrag en het kunnen bepalen van passend en effectief gedrag in een specifieke arbeidssituatie.

1.3 Constructvaliditeit van de DoVoDe-vragenlijst

Dit is het eerste onderzoek dat nagaat in hoeverre er empirische ondersteuning kan worden gevonden voor de driedeling zoals gepresenteerd door Lessem (1986a, 1986b, 1990, 1991, 2000). Om de constructvaliditeit van de DoVoDe-vragenlijst te bepalen is in dit onderzoek nagegaan hoe de dimensies van de DoVoDe-vragenlijst samenhangen met de dimensies van de 'big five': extraversie ('surgency'), mildheid ('agreeableness'), ordelijkheid ('conscientiousness'), emotionele stabiliteit ('emotional stability') en autonomie ('intellect' of 'openness') (e.g., Hendriks, Hofstee, & De Raad, 1999).

Verder is specifiek aandacht besteed aan sociale aspecten omdat de DoVoDe-vragenlijst gedragsstijlen beschrijft die vooral tot uiting komen in interactie met anderen. Zo worden verschillen tussen doeners, voelers en denkers onderzocht wat betreft de mate waarin ze gericht zijn op andere mensen en de mate waarin ze geneigd zijn om zich met anderen te vergelijken. Personen die hoog scoren op interpersoonlijke oriëntatie zijn zowel geïnteresseerd in, als reactief op, gedrag van anderen. Personen die laag scoren op interpersoonlijke oriëntatie zijn niet geïnteresseerd in andere mensen en reageren niet op het gedrag van anderen (Swap & Rubin, 1983). Verder zijn personen met een hoge socialevergelijkingsoriëntatie gemotiveerd om de juistheid van hun eigen opinies en het niveau van hun eigen bekwaamheden te evalueren. Personen met een lage socialevergelijkingsoriëntatie vergelijken zich niet of nauwelijks met anderen om hun eigen opinies en bekwaamheden te evalueren (Gibbons & Buunk, 1999).

1.4 Verwachtingen

Voor *doeners* gaat het eigenbelang vóór het belang van de ander; zij zijn vooral gericht op de economische aspecten van een relatie. Compromissen zullen zij alleen sluiten wanneer het niet anders kan. Om hun persoonlijk gewin te maximaliseren gaan ze planmatig en doelgericht te werk. Zij proberen liever iets zelf uit dan het anderen te vragen. Meningen en opvattingen van anderen vinden ze niet belangrijk, tenzij dit bijdraagt aan een persoonlijk doel. De eerste hypothese (*hypothese 1*) die hieruit voortvloeit is dat de dimensie doen een positief verband heeft met ordelijkheid en een negatief verband met mildheid, interpersoonlijke oriëntatie en socialevergelijkingsoriëntatie.

Voelers houden van interactie, begeven zich graag tussen de mensen en zijn liever samen dan alleen. Zij hebben een warme en vredelievende houding, de gevoelens en belangen van anderen staan bij hen voorop. Voelers gaan niet systematisch en planmatig te werk, dit zou hun impulsiviteit in de weg staan. Zij zijn eerder chaotisch en rommelig, dan nauwgezet en precies. Voelers zijn interpersoonlijk georiënteerd. Het hebben van relaties en interactie is belangrijk, wat anderen doen en hoe ze dit doen is voor hen een bron van kennis. Voor voelers ligt de nadruk op het verifiëren van hun opvattingen en vaardigheden; dit kunnen zij realiseren door zich te vergelijken met anderen. Ze willen graag bij een groep horen en niet afwijkend zijn van anderen. Zij laten zich snel door opvattingen van anderen beïnvloeden en sluiten zich aan bij wat de meerderheid vindt of doet. Voelers zijn gevoelig voor variatie in het gedrag van anderen, hun gemoedstoestand is afhankelijk van het gedrag van anderen. Hierdoor zijn voelers emotioneel niet altijd even stabiel. De tweede hypothese (*hypothese 2*) is derhalve dat de dimensie voelen een positief verband heeft met de dimensies extraversie, mildheid, interpersoonlijke oriëntatie en socialevergelijkingsoriëntatie, en een negatief verband met de dimensies ordelijkheid, emotionele stabiliteit en autonomie.

Denkers zijn objectief en onafhankelijk. Zij bekijken zaken vanuit alle mogelijke invalshoeken; geen kant mag onbelicht blijven. Zij willen dat inhoudsma-

Tabel 1 Verwachte verbanden tussen de DoVoDe-dimensies enerzijds, en de 'big five', interpersoonlijke oriëntatie en socialevergelijksoriëntatie anderzijds

	Doen	Voelen	Denken
Extraversie	0	+	-
Mildheid	-	+	0
Ordelijkheid	+	-	0
Emotionele Stabiliteit	0	-	0
Autonomie	0	-	+
Interpersoonlijke Oriëntatie	-	+	0
Socialevergelijksoriëntatie	-	+	0

+ Positief verband

- Negatief verband

0 Geen verband

tig alles klopt. Denkers zijn gesloten en zonderen zich het liefst af. Anderen zien zij niet als concurrenten, maar als personen waar zij wat van kunnen leren en zodoende hun eigen deskundigheid mee kunnen vergroten. Denkers zijn niet gericht op de eigen 'ik' of op de ander, interactie is onbelangrijk. *Hypothese 3* is daarom dat de dimensie denken een positief verband heeft met de dimensie autonomie en een negatief verband met extraversie. De verwachtingen zijn overzichtelijk weergegeven in tabel 1.

2 Methode

2.1 Respondenten

De steekproef ($N = 194$) bestond uit 96 mannen en 96 vrouwen; de leeftijd varieerde van 20 tot 59 jaar ($M = 37.3$, $SD = 10.0$). Qua opleiding was de verdeling als volgt: VBO/MAVO (3.7%), HAVO/VWO (10.0%), MBO (16.3%), HBO (41.1%) en WO (28.9%). Het gemiddeld aantal uren dat de respondenten per week werkten was 33.7 uur ($SD = 10.9$). Het gemiddeld aantal jaren dat zij in hun huidige functie werkzaam waren was 5.3 jaar ($SD = 6.8$). Bijna eenderde (31.6%) had een leidinggevende functie. Verder werkte 6.4% van de respondenten niet in teamverband, 23.4% werkte enigszins in teamverband, 32.8% werkte deels in teamverband, 27.6% werkte grotendeels in teamverband en 7.8% van de respondenten werkte volledig in teamverband.

De respondenten werden op twee manieren geworven. Een deel ($N = 82$) werd geworven via het klantenbestand van een organisatieadviesbureau. Een ander deel ($N = 112$) werd op diverse locaties geworven. De respondenten uit beide groepen waren werkzaam in diverse organisatiebranches, zoals de gezondheidszorg, volkshuisvesting, onderwijs, financiële dienstverlening en informatietechnologie. In totaal werden er 278 vragenlijsten uitgedeeld, waarvan er 194 ingevuld werden geretourneerd (70%).

2.2 Meetinstrumenten

DoVoDe-vragenlijst. Op basis van een reeds in de praktijk gebruikte DoVoDe-vragenlijst werd in drie studies een verbeterde versie (in termen van interne consistentie) ontwikkeld, bestaande uit negen zorgvuldig geselecteerde items (voor een uitgebreide beschrijving van de drie studies, zie De Klerk, 2002). Zoals te zien is in bijlage 1, dekken de items de verschillende aspecten van doeners, voelers en denkers. Zo wordt aan respondenten gevraagd zich te beschrijven als doener, voeler of denker (items 1, 5, 6), of men doe-, voel- dan wel denkaspecten

belangrijker vindt of prefereert (items 2, 3), of tot welk aspect men zich het meest voelt aangetrokken (items 4, 7, 8, 9). De resultaten laten zien dat op iedere vraag de verdeling over de drie antwoordalternatieven min of meer gelijk is, hetgeen suggereert dat sociale wenselijkheid geen rol van betekenis speelt. Ook blijken respondenten redelijk consistent te antwoorden. Wanneer 'ten minste vijf consistente keuzes' als criterium wordt genomen voor een dominante gedragsstijl (De Klerk, 2002), dan hebben in de huidige steekproef 124 respondenten (64%) een dominante gedragsstijl. Daarvan is 44% doener, 36% voeler, en 20% denker.

Five Factor Personality Inventory (FFPI) is een persoonlijkheidsvragenlijst waarmee respondenten een score verkrijgen op de 'big five' (Hendriks, Hofstee en De Raad, 1998). De vragenlijst bestaat uit honderd korte omschrijvingen van gedrag die op een vijfpuntsschaal worden gescoord. De scores zijn verkregen via het scoringsprogramma van Swets Test Publishers.

Interpersoonlijke Oriëntatie is de mate waarin we in ons gedrag op anderen zijn geïnteresseerd, interesse tonen in anderen, en reactief zijn op mensen in onze omgeving (Swap & Rubin, 1983). De vragenlijst bestaat uit 29 items, waaronder 'Het meeste plezier en het grootste verdriet heb ik door anderen' en 'Hoe meer anderen over zichzelf vertellen, des te meer ben ik geneigd ook dingen over mezelf te vertellen'. Cronbach's alpha was .68.

Socialevergelijkingsoriëntatie is gemeten met de Iowa-Netherlands Comparison Orientation Measure (Gibbons & Buunk, 1999). Dit 11-item-instrument meet de tendens om zich met anderen te vergelijken. Voorbeelditems zijn: 'Ik vergelijk mijzelf vaak met anderen wat betreft hetgeen ik in het leven bereikt heb' en 'Als ik wil weten hoe iets zit, probeer ik erachter te komen wat anderen ervan vinden'. Cronbach's alpha was .79.

3 Resultaten

3.1 Toetsing van de hypothesen

In tabel 2 is te zien dat de schalen van de DoVoDe-vragenlijst negatief met elkaar correleren. Immers, wanneer iemand voor doen kiest, kiest deze persoon niet voor voelen of denken. Verder is te zien dat *hypothesen 1* volledig wordt bevestigd. Zoals verwacht werd een negatief verband tussen doen en mildheid, en een positief verband tussen doen en ordelijkheid gevonden. Naarmate men ho-

Tabel 2 Correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	M	SD
<i>DoVoDe-vragenlijst:</i>											
1. Doen	-.58**	-.47**	.06	-.21**	.21**	.10	.13	-.19*	-.30**	3.32	1.93
2. Voelen		-.45**	.25**	.19**	-.15*	-.20**	-.25**	.29**	.36**	3.13	1.91
3. Denken			-.34**	.03	-.07	.11	.13	-.11	-.05	2.55	1.76
<i>FFPI:</i>											
4. Extraversie				-.06	.10	-.03	.05	.05	.18*	.80	.88
5. Mildheid					.12	.07	-.20*	-.03	.22	1.87	.81
6. Ordelijkheid						-.01	-.18*	.05	.01	.90	.82
7. Emotionele stab.							.03	-.33**	-.37**	.98	.85
8. Autonomie								-.41**	-.24**	1.12	.90
9. Interpers. or.									.57**	3.11	.29
10. Soc. verg. or.										3.08	.63

* $p < .05$ ** $p < .01$

ger scoort op doen is men meer autoritair en minder verdraagzaam, en heeft men in sterkere mate een systematisch plan van aanpak om eigen doelen te realiseren. Het verwachte negatieve verband tussen doen enerzijds en interpersoonlijke oriëntatie en socialevergelijkingsoriëntatie anderzijds, wordt eveneens door de resultaten bevestigd. Personen die hoog scoren op doen zijn meer op zichzelf dan op anderen en relaties gericht en hebben een minder sterke behoefte om zich te vergelijken met anderen.

Ook *hypothese 2* werd volledig bevestigd. Dat wil zeggen, voelen heeft een positief verband met de dimensies extraversie, mildheid, interpersoonlijke oriëntatie en socialevergelijkingsoriëntatie, en een negatief verband met orde-lijkheid, emotionele stabiliteit en autonomie. Personen die hoog scoren op voelen maken graag een praatje en zijn liever in het gezelschap van anderen dan alleen. Ook zijn zij vredelievend, laten ze anderen veel toe en houden rekening met de gevoelens en belangen van mensen in hun omgeving. Naarmate personen hoger scoren op voelen, zijn ze meer chaotisch en ongedisciplineerd. Verder raken personen die hoog scoren op voelen eerder overmand door gevoelens en zullen zij zich sneller bij de meerderheid aansluiten. De significant positieve verbanden tussen voelen enerzijds en interpersoonlijke oriëntatie en socialevergelijkingsoriëntatie anderzijds betekent dat personen die zich laten beschrijven door de dimensie voelen op anderen zijn gericht en veel interesse hebben in het doen en laten van anderen. Zij vinden het erg waardevol te weten hoe anderen dingen aanpakken en hoe anderen over dingen denken.

Hypothese 3 werd slechts gedeeltelijk ondersteund. Het verwachte positieve verband tussen denken en de dimensie autonomie was weliswaar in de goede richting, maar niet significant. Naarmate personen hoger scoren op denken, hoeft dit daarom niet te betekenen dat zij beter verbanden kunnen leggen en kritischer zijn. Het verband met extraversie werd wel gevonden. Dit betekent dat hoe meer personen zich laten beschrijven door de dimensie denken, hoe introverter en minder spraakzaam zij zijn.

3.2 Variantieanalyses

Zoals eerder aangegeven werd een persoon als dominante doener, voeler of denker geclassificeerd, wanneer deze op meer dan de helft van de items een voorkeur had voor één bepaalde dimensie ($n = 124$). Om de verschillen tussen de drie groepen op de zeven constructen en enkele demografische variabelen te toetsen, zijn additionele MANOVA's uitgevoerd. Een MANOVA met de vijf FFPI-schalen als afhankelijke variabelen liet over alle vijf dimensies een significant effect zien ($F(2,121) = 6.13, p < .001$). Op univariaat niveau waren er significante verschillen in gemiddelden tussen de drie groepen op de dimensies extraversie ($F(2,121) = 13.77, p < .001$), emotionele stabiliteit ($F(2,121) = 3.18, p < .05$) en autonomie ($F(2,121) = 4.69, p < .01$). Op de dimensies mildheid ($F(2,121) = 2.19, ns$) en orde-lijkheid ($F(2,121) = 2.71, ns$) werden geen significante verschillen in de gemiddelden gevonden.

Overeenkomstig de verwachtingen bleek uit de t-toets (Least Significant Difference) dat dominante denkers ($M = -0.06, SD = .83$) minder extravert waren dan dominante doeners ($M = 0.83, SD = .93; t(120) = 4.32, p < .001$) en dominante voelers ($M = 1.02, SD = .70; t(120) = 5.11, p < .001$). Het verschil tussen dominante voelers en dominante doeners was niet significant ($t(120) = 1.17, ns$). Verder bleek dat dominante voelers ($M = .71, SD = .69$) minder emotioneel stabiel waren dan dominante doeners ($M = 1.10, SD = .88; t(120) = 2.28, p < .05$) en dominante denkers ($M = 1.13, SD = .98; t(120) = 1.96, p < .05$, eenzijdig getoetst). Ook waren dominante voelers ($M = 0.78, SD = 0.98$), zoals verwacht, minder autonoom dan dominante doeners ($M = 1.25, SD = 0.85; t(120) = 2.52, p < .05$) en vooral minder

dan dominante denkers ($M = 1.41$, $SD = 1.04$; $t(120) = 2.67$, $p < .01$). Het verschil tussen dominante denkers en dominante doeners was niet significant ($t(120) = -.69$, ns).

Ook de verschillen op interpersoonlijke oriëntatie en socialevergelijkingsoriëntatie waren grotendeels in lijn met de verwachtingen. Zo bleek uit de univariate variantieanalyse dat dominante voelers sterk verschilden in gemiddelde van de andere groepen op interpersoonlijke oriëntatie: $F(2,113) = 6.43$, $p < .01$. Dominante voelers ($M = 3.24$, $SD = .27$) hadden een sterkere interpersoonlijke oriëntatie dan zowel dominante doeners ($M = 3.03$, $SD = .29$; $t(112) = 3.53$, $p < .001$) en dominante denkers ($M = 3.08$, $SD = .31$; $t(112) = 2.13$, $p < .05$). Dominante doeners hadden geen significant zwakkere interpersoonlijke oriëntatie dan dominante denkers ($t(112) = .68$, ns). Dezelfde verschillen werden gevonden met betrekking tot socialevergelijkingsoriëntatie ($F(2,115) = 6.61$, $p < .01$). Dominante voelers ($M = 3.38$, $SD = .57$) hadden een sterkere socialevergelijkingsoriëntatie dan zowel dominante doeners ($M = 2.92$, $SD = .67$; $t(114) = 3.66$, $p < .001$) en dominante denkers ($M = 3.07$, $SD = .58$; $t(114) = 1.97$, $p < .05$, eenzijdig getoetst). Dominante doeners hadden geen significant zwakkere socialevergelijkingsoriëntatie dan dominante denkers ($t(114) = .94$, ns).

3.3 Demografische variabelen

Exploratief is onderzocht in hoeverre doeners, voelers en denkers verschilden op enkele demografische variabelen. Een Chi-kwadraattoets ($\chi^2(2) = 8.35$, $p < .05$) wees uit dat 57.4% van de dominante doeners man was. Bij de dominante voelers was dit percentage 36.4 en bij de dominante denkers 70.3. Mannen waren dus oververtegenwoordigd bij de denkers en vrouwen bij de voelers. Er was geen relatie met wel of niet leidinggeven ($\chi^2(2) = 1.81$, ns). Verder wezen de resultaten van variantieanalyses uit dat de drie groepen niet verschilden wat betreft leeftijd ($F(2,119) = .34$, ns) en het gemiddeld aantal jaren werkzaam in de functie ($F(2,119) = .41$, ns). Wel werd er een verband gevonden met het aantal uren dat men per week werkte ($F(2,119) = 3.77$, $p < .05$). Dominante voelers ($M = 31.2$, $SD = 3.8$) werkten gemiddeld minder uur per week dan dominante doeners ($M = 37.0$, $SD = 3.7$; $t(118) = 2.73$, $p < .01$), maar niet significant minder dan dominante denkers ($M = 33.4$, $SD = 4.4$; $t(118) = .93$, ns). Overigens verdween dit verschil wanneer werd gecontroleerd voor geslacht. Gemiddeld verrichtten vrouwen ($M = 28.4$, $SD = 10.2$) minder uren betaald werk per week dan mannen ($M = 39.6$, $SD = 8.2$; $F(1,121) = 30.65$, $p < .001$).

Er werd ook een verschil tussen de groepen gevonden in opleidingsniveau ($F(2,119) = 4.03$, $p < .05$). Dominante denkers hadden een hogere opleiding gevolgd (HBO: 17.4% en WO: 65.2%) dan dominante doeners (HBO: 45.5% en WO: 21.8%; $t(118) = 2.70$, $p < .01$) en dominante voelers (HBO: 40.9% en WO: 25%; $t(118) = 2.37$, $p < .05$). Tot slot bleken er verschillen te zijn in de mate waarin in teamverband werd gewerkt ($F(2,119) = 3.06$, $p < .05$). Dominante voelers werkten meer in teamverband dan dominante denkers ($t(118) = 2.46$, $p < .05$), maar niet significant meer dan dominante doeners ($t(118) = 1.48$, ns).

4 Discussie

De verwachtingen ten aanzien van de dimensies *doen* en *voelen* werden volledig bevestigd, en de verwachtingen ten aanzien van de dimensie *denken* ten dele. Specifiek werd het verwachte verband tussen denken en autonomie niet gevonden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de dimensie denken vooral uitgaat van het inhoudsniveau en niet van het betrekkningsniveau. Denkers zijn meer

gericht op dingen en minder op 'ik' en de ander. De dimensie autonomie van de FFPI daarentegen blijkt vooral te meten in hoeverre iemand (verbaal) duidelijk aanwezig is en eigen prestaties niet onder stoelen of banken steekt (Hendriks et al., 1999). Autonomie blijkt ook positief samen te hangen met de dominantie schaal van de NPV (Luteijn, Starren, & Dijk, 1985). Een denker wordt door dit aspect van autonomie (leiderschap en sociale dominantie) minder gekarakteriseerd.

Geconcludeerd kan worden dat de DoVoDe-vragenlijst ten eerste een bruikbare vragenlijst is in de organisatieadviespraktijk. De negen items van de lijst passen op één A4'tje, zijn binnen twee minuten in te vullen, en de uitslag kan door de respondent in dezelfde tijd zelf worden uitgerekend aan de hand van een scoringsformulier. Het ontbreken van missende waarden in het onderhavige onderzoek suggereert dat de respondenten weinig moeite hadden met het beantwoorden van de vragen.

Ten tweede lijkt het een betrouwbaar en valide instrument te zijn. De spreiding over de antwoordalternatieven is optimaal, er is geen sprake van negatieve item-restcorrelaties (De Klerk, 2002), en het percentage dat consistent kiest voor één van de drie dimensies is bevredigend (64). Bovendien werden de verwachte samenhangen in grote lijnen bevestigd en werden de verwachte nulrelaties gevonden, hetgeen een meer dan voldoende constructvaliditeit suggereert. Kortom, in dit onderzoek is voor het eerst empirische ondersteuning gevonden voor de driedeling zoals gepresenteerd door Lessem (1986a, 1986b, 1990, 1991, 2000). Vanzelfsprekend is additioneel onderzoek nodig om de gevonden resultaten te repliceren, te nuanceren en verder uit te diepen. Echter, de huidige resultaten suggereren dat de DoVoDe-vragenlijst een bruikbaar, betrouwbaar en valide meetinstrument is, gebaseerd op een onderscheid tussen drie gedragsstijlen van mensen dat intuïtief aanspreekt. Derhalve kan het meetinstrument in de organisatieadviespraktijk fungeren als hulpmiddel bij het vergroten van de zelfkennis en het uitbreiden van professionaliteit.

Literatuur

- Gibbons, F.X. & Buunk, A.P. (1999). Individual differences in social comparison: Development of a scale of social comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 129-142.
- Hendriks, A.A.J., Hofstee, W.K.B. & Raad, B. de (1998). The Five-Factor Personality Inventory (FFPI). *Personality and individual differences*, 27, 307-326.
- Hendriks, A.A.J., Hofstee, W.K.B. & Raad, B. de (1999). *Handleiding bij de Five-Factor Personality Inventory (FFPI)*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Kingsland, K. (1986). *The personality Spectrum*. Unpublished working paper.
- Klerk, M. de (2002). *Doen, Voelen, Denken: Plato's geest in hedendaagse organisatieadviespraktijk*. Afstudeerscriptie Rijksuniversiteit Groningen.
- Lessem, R. (1986a). *Enterprise/development*. London: Gower.
- Lessem, R. (1986b). *The roots of excellence*. London.
- Lessem, R. (1990). *Developmental management: principles of holistic business*. Oxford (etc.): Blackwell.
- Lessem, R. (1991). *Total Quality learning: building a learning organization*. Oxford: Basil Blackwell.
- Lessem, R. & Baruch, Y. (2000). Testing the SMT and Belbin Inventories in top management teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 75-84.
- Luteijn, F., Starren, J. & Dijk, H. (1985). *Handleiding bij de NPV* (herziene uitgave). Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Swap, W.C. & Rubin, J.Z. (1983). Measurement of Interpersonal Orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (1), 208-219.

Summary

Doing, feeling and thinking: Three behavioral styles in the practice of organizational consultancy

Marika de Klerk, Nico W. van Yperen, Saapke Postma & Peter Y.J. Kamsma, *Gedrag & Organisatie*, Volume 16, nr. 3, pp. 169-178.

The purpose of this study was to determine the usefulness, reliability and validity of the DoVoDe (Doing, Feeling, Thinking) questionnaire. In organizational consultancy practice this instrument is utilized to assess three behavioral styles: (1) a practical, result oriented behavior style (Doing), (2) a relation oriented behavior style (Feeling), and (3) a content and logic oriented behavior style (Thinking). The three behavioral styles are related to the five personality dimensions of the 'Big Five', and two specific social constructs: Interpersonal Orientation and Social Comparison orientation. It is concluded that the DoVoDe questionnaire is a useful, reliable and valid instrument.

Keywords: *behavioral style, methodology, instrument, feedback*

Bijlage: DoVoDe-vragenlijst*

Omcirkel het antwoord dat het *meest* in de buurt komt van uw mening of gevoel.

Geen van de antwoorden is goed of fout.

1. Wanneer ik kritiek heb op een ander dan
 - a. ben ik rechte-doorzee
 - b. probeer ik de ander mijn oordeel zelf te laten inzien
 - c. probeer ik de ander zo min mogelijk te kwetsen
2. Als ik een docent was, gaf ik liever
 - a. intellectueel uitdagende colleges
 - b. ervaringsrijke verhalende colleges
 - c. praktisch relevante colleges
3. Belangrijk in mijn werk vind ik
 - a. de inhoudelijke uitdaging van het werk
 - b. het behalen van goede resultaten
 - c. de samenwerking met anderen
4. Welke van de drie uitspraken spreekt u meer aan
 - a. 'geen woorden, maar daden'
 - b. 'bezint eer ge begint'
 - c. 'laat uw hart spreken'
5. Wanneer ik iets nieuws wil leren
 - a. vraag ik hoe anderen het aanpakken
 - b. lees ik zoveel mogelijk over het onderwerp
 - c. probeer ik het uit net zolang totdat ik het kan

6. Als collega ben ik iemand die
 - a. vlot en spontaan is
 - b. van aanpakken weet
 - c. vernieuwend is
7. Tot welk begrip voelt u zich het meest aangetrokken?
 - a. gevoelsmatig
 - b. daadkrachtig
 - c. analytisch
8. Tot welk begrip voelt u zich het meest aangetrokken?
 - a. zakelijkheid
 - b. intellect
 - c. verbeeldingskracht
9. Tot welk begrip voelt u zich het meest aangetrokken?
 - a. efficiënt
 - b. sociaal
 - c. origineel

* Voor additionele gebruikersinformatie moet contact worden opgenomen met de derde auteur drs. Saapke Postma, De Boer c.s. Organisatieadviseurs (info@deboerics.nl)